

# Onweerstaanbaar worden voor de nieuwste generatie technici

## *Een onderzoek naar de verschillen tussen de voorkeuren van jonge technici en werk in de techniek*

Stephan Corporaal, Maarten van Riemsdijk, Tinka van Vuuren, Frits Kluijtmans, Mark de Lat en Tom Morssink

*Organisaties in de techniek zijn onvoldoende gereed voor de nieuwe generatie technici. Het werk dat zij aanbieden sluit niet aan op de verwachtingen en wensen van jonge technici. In dit artikel presenteren we de voorkeuren van ruim duizend jonge technici uit het (v)mbo en hbo en vergelijken we die voorkeuren met de kenmerken van het werk in de technische sector, zoals ervaren door ruim duizend medewerkers. Daaruit blijkt dat er grote verschillen zijn tussen jonge technici en organisaties, met name op het gebied van opleidings- en doorgroeimogelijkheden, werkomstandigheden, afwisseling, flexibiliteit en duidelijkheid. In deze bijdrage laten we zien hoe de technische sector haar aantrekkingskracht kan verhogen.*

### **Inleiding en beschrijving van het onderzoek**

Het wordt voor organisaties in de technische sector een steeds urgenter en grotere uitdaging om voldoende jonge technici aan te trekken. De komende jaren is er in de technische sector een wervingsbehoefte van maar liefst 108 duizend arbeidsjaren, vooral als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers (SEO, 2013). Tegelijkertijd ligt de verwachte instroom in de technische sector de komende vijf jaar naar schatting 33 duizend arbeidskrachten lager dan de vraag naar nieuw technisch personeel. Niet voor niets luiden dan ook veel organisaties de noodklok over de acute en grote verwachte personeelstekorten (SEO, 2013) en hebben veel van hen zich verenigd in het nationale techniekpact met als doel het verhogen van de aantrekkingskracht van de sector (Nationaal Techniekpact, 2020).

---

Dr. Stephan Corporaal werkt als onderzoeker bij TechYourFuture en Saxion.

Prof. dr. Frits Kluijtmans is emeritus hoogleraar Human Resource Management op de Open Universiteit.

Dr. Maarten van Riemsdijk is werkzaam bij Saxion als lector Strategisch Human Resource Management.

Prof. dr. Tinka van Vuuren is senior consultant bij Loyalis Kennis & Consult en hoogleraar Strategic Human Resource Management op de Open Universiteit.

Drs. Mark de Lat is directeur consultancy bij Randstad Nederland.

Tom Morssink is HR-directeur bij Trimm.

Het aantrekken van meer jonge technici blijkt echter een lastige klus. Op de eerste plaats is het onvoldoende duidelijk wat jonge technici willen en verwachten van hun potentiële werkgever. Tientallen publicaties hebben de afgelopen jaren laten zien dat de nieuwste generatie medewerkers op een andere manier naar werk kijkt. Hoe precies, blijft echter onduidelijk. Er is namelijk slechts een globaal beeld over wat de nieuwste generatie medewerkers wil en bovendien is dat beeld onbetrouwbaar omdat het niet is gebaseerd op grootschalig empirisch onderzoek (Cogin, 2012). Het beperkte onderzoek dat er wel is, laat zien dat jonge technici geheel eigen voorkeuren hebben voor werk (Corporaal, 2014). Op de tweede plaats blijkt dat er veel en grote verschillen zijn tussen de voorkeuren van jonge technici en het werk dat technische bedrijven bieden (Corporaal, 2014). In geen enkele sector zijn de verschillen zo groot. Er moet dus nogal wat gebeuren om de aantrekkingskracht van de technische sector voor jonge technici te vergroten.

In dit artikel beschrijven we de uitkomsten van ons onderzoek naar de voorkeuren van jonge technici en de mate waarin die voorkeuren overeenkomen met het werk dat technische organisaties aanbieden. We hebben techniek daarbij in brede zin opgevat: midden- en grootbedrijven in de maakindustrie, bedrijven gericht op innovatieve technologie en de IT-sector. We zetten eerst uiteen wat er in beschikbare theorie en empirisch onderzoek bekend is over het verhogen van de aantrekkingskracht van organisaties. Vervolgens beschrijven we de opzet van ons onderzoek, waarin we de voorkeuren van ruim duizend jonge technici verkennen en vervolgens nagaan in hoeverre die voorkeuren overeen komen met kenmerken van werk in de technische sector, zoals ervaren door ruim duizend medewerkers uit meer dan 20 organisaties. Op basis van die resultaten trekken we een conclusie over de mate van aantrekkelijkheid van werk in de technische sector en presenteren we een aantal praktische aanbevelingen waarmee organisaties in de techniek de aantrekkelijkheid van werk voor jonge technici kunnen verhogen.

De vragen die we beantwoorden, zijn:

1. Wat zijn de voorkeuren van jonge technici voor baan- en organisatiekenmerken?
2. In hoeverre komen die voorkeuren overeen met de kenmerken van banen en organisaties zoals ervaren door medewerkers in de techniek?
3. Hoe verhogen organisaties hun aantrekkingskracht voor jonge technici: hoe kunnen de verschillen tussen jonge technici en organisaties in de techniek verkleind worden?

### **Theorie: aantrekkelijk werkgeverschap**

Een organisatie die wil overleven zorgt dat zij zichzelf op een aantrekkelijke manier positioneert op de arbeidsmarkt. Baan- en organisatieaan-

trekkelijkheid is te definiëren als de mate waarin de baanzoeker denkt dat zijn voorkeuren voor bepaalde uitkomsten, bijvoorbeeld uitdaging, autonomie en de mogelijkheden om vriendschappen te ontwikkelen, gerealiseerd kunnen worden in een bepaalde baan en organisatie (Vroom, 1964). De aantrekkelijkheid van een baan en de organisatie is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de daadwerkelijke baankeuze (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Voor het werven van jonge baanzoekers is het essentieel om te zorgen dat de aantrekkelijkheid van een baan en de organisatie nog voor het moment dat ze in contact komen met de organisatie, op orde is. Wanneer een baan of organisatie niet aantrekkelijk is voor potentiële medewerkers zullen ze zich in een vroeg stadium terugtrekken uit het oriëntatie- en sollicitatieproces van de betreffende organisatie. Ze kunnen dan niet meer beïnvloed worden door andere wervings- en selectieactiviteiten (Collins & Stevens, 2002).

### ***Drie theorieën over hoe jongeren baanaantrekkelijkheid beoordelen***

In wervingsonderzoek worden drie type theorieën onderscheiden die verklaren op welke manier baanzoekers een oordeel vormen over de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie:

- In de objectieve factor theorie wordt verondersteld dat baanzoekers de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie beoordelen door een afweging van de voor- en nadelen van een baan en organisatie op basis van een aantal objectieve kenmerken zoals salaris, locatie en ontwikkelingsmogelijkheden (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). Hoe meer deze kenmerken overeenkomen met de voorkeuren van een baanzoeker, hoe aantrekkelijker de baan voor hem is. Baanzoekers gebruiken deze objectieve factoren met name in de beginfase van het zoekproces naar een baan, om snel een selectie te maken tussen de grote hoeveelheid baanmogelijkheden (Barber, 1998).
- In de subjectieve factoren theorie wordt aantrekkelijkheid verklaard door het gevoel dat de baanzoeker heeft over de mate waarin zijn behoeften overeenkomen met de mogelijkheden die de organisatie heeft om op deze behoeften in te spelen. Hoe sterker dit gevoel, hoe beter de ‘fit’ (Behling, Labovitz & Gainer, 1968). De mogelijkheden die de organisatie biedt, worden door de baanzoeker gepercipieerd via subjectieve kenmerken als imago, de cultuur en de maatschappelijke betrokkenheid van een organisatie.
- De critical contact theorie (Behling, Labovitz & Gainer, 1968) stelt dat een gemiddelde baanzoeker niet in staat is om een goed onderscheid te maken tussen verschillende baanmogelijkheden vanwege een gebrek aan contact met de organisatie en het gebrek aan ervaring dat met

name jonge baanzoekers hebben met het beoordelen van baanalternatieven. Omdat een baanzoeker gedwongen is om uiteindelijk toch een keuze te maken, maakt hij een keuze op grond van het verschil in de manier waarop hij door de recruiter van de potentiële organisatie is benaderd en behandeld.

### ***De drie belangrijkste voorspellers van baan- en organisatie-aantrekkelijkheid***

Het wervingsonderzoek van de afgelopen decennia biedt veel empirische ondersteuning voor alle drie de theorieën (zie meta-analyses van Chapman et al., 2005; Uggerslev, Fassina, Kraichy 2013). Die meta-analyses laten zien dat organisaties zouden moeten investeren in drie type kenmerken om hun aantrekkelijkheid te verhogen: inhoud van werk, werkomgeving en imago (Chapman et al., 2005). Inhoud van werk bestaat uit drie verschillende baankenmerken: uitdaging, afwisseling en autonomie. De werkomgeving bestaat uit vijf baan- en organisatiekenmerken: de leidinggevende, collega's, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, flexibiliteit en de fysieke werkplek. Imago is het geheel van subjectieve, abstracte en niet tastbare organisatiekenmerken die een organisatie oproept zoals de mate waarin zij geassocieerd wordt met 'intelligent', 'technisch' en 'succesvol' (Van Hoye & Saks, 2011).

### ***Jongeren vormen al op vroege leeftijd hun eigen specifieke voorkeuren***

Al op vroege leeftijd ontwikkelen jongeren voorkeuren voor de kenmerken die in relatie staan met de aantrekkelijkheid van een baan en organisatie (Barber, 1998; Soelberg, 1967). Jongeren ontwikkelen voorkeuren voor de toekomstige werksituatie in de vorm van een ideaalbeeld over de kenmerken van een baan en organisatie waarin ze willen gaan werken (Soelberg, 1967). Door werkervaring ontwikkelen deze voorkeuren zich langzamerhand naar wat meer realistische verwachtingen (Jokisaari & Nurman, 2009).

De afgelopen jaren zijn er tientallen publicaties verschenen die stellen dat de nieuwste generatie baanzoekers geheel eigen voorkeuren heeft ontwikkeld. Enerzijds komt dat vanwege generatie-effecten, die ontstaan doordat er grote veranderingen zijn in de maatschappelijke context waarin de nieuwe generatie baanzoekers is opgegroeid, zoals de grote rol van technologie en informatiestromen in hun leven en gewijzigde hiërarchische verhoudingen in opvoeding en in het onderwijs. Anderzijds kan een aantal specifieke voorkeuren verklaard worden door leeftijds- en levensfase-effecten (Cennamo & Gardner, 2008). Het ouder worden als zodanig kan, met name vanwege de wisselende sociale rollen die men in verschillende levensfasen doorloopt, tot verandering van oriëntaties en gedrag leiden (De Lat, Sanders & Plat, 2012; Van der Broek, 2001). Jongeren raken in vergelijking met ouderen bijvoorbeeld meer gemoti-

veerd door activiteiten die een groot beroep doen op resultaatgerichtheid zoals de mate van competitie op de werkvloer en de hoeveelheid macht (Kanfer & Ackerman, 2004).

### ***Onvoldoende kennis over precieze voorkeuren jonge technici***

Hoewel er in zowel wetenschap als in vakliteratuur veel aandacht is voor de vraag welke specifieke voorkeuren jonge baanzoekers hebben, is er nog steeds te weinig inzicht in de precieze voorkeuren van de nieuwste generatie baanzoekers. Die zijn tot nu toe nog zeer beperkt geoperationaliseerd en worden op zeer uiteenlopende wijze gemeten (Barber, 1998; Carless & Imber, 2007). Bovendien is er nog weinig onderzoek naar de vraag in hoeverre het werk dat organisaties aanbieden, aansluit op de voorkeuren van de nieuwe generatie baanzoekers. Baanzoekers worden echter niet alleen aangetrokken door het wel of niet aanwezig zijn van bepaalde kenmerken, maar ook gaat het om de mate waarin zij vinden dat de kenmerken van een baan en organisatie overeenkomen met hun eigen kenmerken en behoeften (Cable & Judge, 1996). Voor het vaststellen van de aantrekkelijkheid van banen en organisaties voor jonge baanzoekers is dus kennis nodig over enerzijds de voorkeuren en anderzijds de match van deze voorkeuren met de kenmerken van de organisatie. In dit onderzoek voorzien wij in die behoefte door enerzijds de voorkeuren van jonge technici te verkennen en anderzijds te meten in hoeverre die voorkeuren overeenkomen met de kenmerken van het werk zoals aangeboden door organisaties in de techniek.

### **Methode van onderzoek**

Het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van banen en organisaties voor jonge technici is uitgevoerd in twee fasen. In de eerste fase hebben we de voorkeuren van jonge technici vastgesteld. In de tweede fase van het onderzoek zijn we nagegaan in hoeverre de voorkeuren van jonge technici terugkomen in het werk dat door technische bedrijven wordt aangeboden.

### ***Verkenning van de voorkeuren van jonge technici***

In tien focusgroepdiscussies is allereerst verkend wat jonge technici aantrekkelijk vinden in hun toekomstige baan. Dat deden we met 12 focusgroepen met 192 laatstejaarsstudenten van technische opleidingen uit het vmbo (35%), mbo (32%) en hbo (33%), die allemaal beperkte werkervaring hebben in de techniek middels stages en zich bevonden in de leeftijdsgroep van 15 tot 29 jaar. De focusgroepen organiseerden we op scholen en met studenten/scholieren die bij elkaar in de klas zaten. We hebben 20 docenten en leraren uit de techniek daarvoor benaderd, waarvan uiteindelijk 12 (60%) hebben meegewerkt. Techniek vatten we op in de breedste zin van het woord: we bevroegen jongeren uit opleidingen als ICT, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, procesoperator en toegepaste natuurkunde.

In de focusgroepen verkenden we: (1) welke baan- en organisatiekenmerken jonge technici belangrijk vinden, (2) welke voorkeuren zij voor die kenmerken hebben en (3) hoe zij die voorkeuren verwoordden. De opzet van de eerste vier focusgroepen was erg open. Aan de jongeren is gevraagd wat werk voor hen aantrekkelijk maakt. Vervolgens heeft de gespreksleider de jongeren gevraagd om op elkaar te reageren. In de volgende zes focusgroepen vroegen we de deelnemers niet meer welke kenmerken zij belangrijk vinden in een baan en organisatie, maar legden we per focusgroep steeds drie tot vier kenmerken aan de deelnemers voor en discussieerden met hen over de betekenis en voorkeuren van deze kenmerken. Nog steeds vroegen we de deelnemers om deze begrippen te beschrijven en brachten we niet onze eigen definitie in. Discussies tussen de deelnemers werden gestimuleerd door te reflecteren op stage-ervaringen, agenda's van werkweken en foto's/filmpjes van potentiële toekomstige werksituaties. Het grote voordeel van focusgroepen was dat we diepgaande kennis van de belevingswereld en het taalgebruik van de jongeren kregen door hen ongestructureerd met elkaar te laten discussiëren. Bovendien werden deelnemers in de focusgroepen uitgedaagd om elkaars standpunten te bevragen en begrippen te verhelderen.

Op basis van de uitkomsten van de focusgroepen is een vragenlijst geformuleerd waarmee de voorkeuren van jonge technici gemeten kunnen worden. Tijdens de vragenlijstconstructie zijn de vragen regelmatig voorgelegd aan jongeren, om te testen of zij de vragen goed begrepen. Bovendien zijn de psychometrische kwaliteiten van de vragenlijst geëvalueerd middels een betrouwbaarheidsanalyse en een exploratieve en confirmatieve factoranalyse (Corporaal, 2014). Die analyse liet een acceptabele betrouwbaarheid van de schalen (Cronbachs Alpha > 0,70) en een acceptabele fit van de factorstructuur (GFI en AGFI > .90 en de RMSEA < .10) zien. We hebben dus een vragenlijst ontwikkeld die op een betrouwbare en valide manier de voorkeuren van jonge technici kan meten en hebben die vragenlijst uitgezet onder 1063 jonge technici. De jongeren varieerden in leeftijd van 15 t/m 27 jaar en bevonden zich allen in de laatste twee jaren van de opleiding. Van de jongeren was 93% man en 7% vrouw. 11% van de jongeren kwam uit het vmbo, 45% uit het mbo en 46% uit het hbo. De vragenlijsten zijn voor het overgrote deel schriftelijk afgenomen in klaslokalen door onderzoeksassistenten. Dat zorgt ervoor dat het respons-percentage vrijwel 100% is.

In de tweede fase van het onderzoek is vastgesteld in hoeverre medewerkers in de techniek, de kenmerken zoals verwoord door jonge technici in hun werk ervoeren. We hebben daarvoor een aangepaste versie van de vragenlijst zoals ontworpen in de voorgaande fase gebruikt. De inhoud van de vragen is steeds hetzelfde, maar in plaats van te vragen naar voorkeuren vroegen we medewerkers te beoordelen in hoeverre

zij de baan- en organisatiekenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden, ervaren in hun baan. De gemiddelde respons per bedrijf was 34,5%. Ook de aangepaste vragenlijst laat een acceptabele betrouwbaarheid en fit van de factorstructuur zien (Corporaal, 2014). De vragenlijst legden we voor aan 1042 medewerkers in de techniek, verspreid uit 26 organisaties in Oost- en Noord-Nederland. De steekproef is gericht op medewerkers die in functies werken waar ook pas afgestudeerde jongeren terecht kunnen komen. Veelal zijn dat medewerkers met maximaal tien jaar werkervaring, maar in ieder geval geen medewerkers in leidinggevende functies of medewerkers in ondersteunende functies. Van de respondenten is ongeveer 32% procent in een middelgrote organisaties (t/m 99 medewerkers) en 68% in een grotere organisatie werkzaam.

Om de aantrekkelijkheid van de technische sector te bepalen, zijn vervolgens de voorkeuren van jonge technici vergeleken met de ervaringen van medewerkers in de techniek. Dat deden we met t-toetsen. De significantie testen we op een niveau van  $p < 0,05$ , de kans dat een verschil door toeval verklaard kan worden is dus minder dan 5%. Bovendien analyseren we de sterkte van de verschillen tussen jonge technici en de ervaringen van medewerkers. We drukken dat uit in de Pearson's  $r$ . Een waarde lager dan 0,3 beschouwen we daarbij als een zwak verschil, een waarde van 0,3 tot 0,5 als een redelijk sterk verschil en een waarde groter dan 0,5 als een groot verschil (Cohen, 1988).

## Resultaten

### *Voorkeuren van jonge technici*

De focusgroepen laten zien dat jonge technici, ondanks dat ze nog maar een beperkte werkervaring hebben, duidelijke voorkeuren hebben. Zij kunnen die voorkeuren ook heel specifiek benoemen, bijvoorbeeld door te reflecteren op stage- en afstudeerervaringen, met goede voorbeelden en in de juiste setting. Een andere belangrijke constatering is dat jonge technici benadrukken dat baan- en organisatiekenmerken uit te ruilen zijn. Zij realiseren zich én accepteren dat niet al hun voorkeuren aanwezig kunnen zijn in een baan en organisatie.

De focusgroepen en het vragenlijstonderzoek laten daarnaast zien dat jonge technici weliswaar dezelfde baan- en organisatie kenmerken belangrijk vinden als voorgaande generatie baanzoekers, maar dat zij sommige kenmerken op een geheel eigen manier invullen. Zo verstaan zij onder autonomie niet zozeer vrijheid, maar duidelijkheid over de verwachtingen en inhoud van het werk. Onder flexibiliteit verstaan zij onder andere duidelijkheid over werktijden en werkdagen (zoals tijdige roosters) zodat eigen afspraken daaromheen kunnen worden gepland en/of geruild kan worden met collega's. In tabel 1 presenteren we een

overzicht van de aspecten die jonge technici het belangrijkst vinden, gerangschikt naar de mate waarin zij aan dat kenmerk belang hechten. Vervolgens illustreren we deze aspecten aan de hand van uitspraken van jongeren vanuit de focusgroepen. We doen dat voor de gehele groep jonge technici, maar niet per opleidingsniveau, omdat het onderzoek aantoont dat er slechts hele kleine verschillen zijn in voorkeuren tussen de verschillende opleidingsniveaus (Corporaal, 2014).

Aspecten die jonge technici belangrijk vinden	1-5 <sup>±</sup>
autonomie en duidelijkheid: duidelijkheid inhoud/verwachtingen van werk	4,3
collega's: sfeer	4,3
leidinggevende: respect van de leidinggevende	4,3
fysieke werkplek: werkomstandigheden	4,3
uitdaging: nieuwe dingen leren	4,2
uitdaging: taken doen die impact hebben op klanttevredenheid/die resultaat voor de organisatie opleveren	4,2
autonomie en duidelijkheid: vertrouwen	4,2
duidelijkheid over werktijden en werkdagen	4,2
opleidingsmogelijkheden	4,2
doorgroeimogelijkheden	4,2
imago	4,2
uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	4,1
afwisseling in type taken	4,1
collega's: hulp van collega's	4,1
leidinggevende: ruimte om mee te beslissen	4,1
afwisseling in sociale contacten	4,0
autonomie en duidelijkheid: vrijheid in de inrichting van het werk	3,9
flexibiliteit in werkdagen en werktijden	3,7
afwisseling in type werkplek	3,6
fysieke werkplek: beschikbaarheid van technologie	3,6
leidinggevende: persoonlijke interesse	3,5
collega's: vriendschappen ontwikkelen	3,3
flexibiliteit: thuiswerken	3,1

Tabel 1: Ranglijst voorkeuren jonge technici

\* We kiezen in dit onderzoek voor een vijfpunts likert schaal (helemaal niet belangrijk, niet zo belangrijk, niet belangrijk/niet onbelangrijk, belangrijk en zeer belangrijk).

Het belangrijkste vinden jonge technici duidelijkheid over de inhoud en verwachtingen van het werk. In de focusgroepen uitte vele van hen het schrikbeeld dat ze "helemaal los worden gelaten", "in het diepe worden gegooid" en "dat er niemand is die vertelt wat, waarom en hoe het werk gedaan moet worden". Ze benadrukken allen het belang van een goede



mentor, een “ervaren vakman” die hen stap-voor-stap meeneemt en inspireert. Opvallend is het grote belang dat ze hechten aan de fysieke werkplek. In de focusgroepen beschrijven jonge technici dat ze tijdens hun stage terecht zijn gekomen in ‘donkere, slecht geventileerde’ en ‘totaal demotiverende’ werkplekken en ‘pauzeruimten’. Volgens hen straalt dat desinteresse of zelfs een gebrek aan respect uit van de kant van de werkgever. Jonge technici benadrukken daarnaast het belang van uitdaging. Dat is volgens hen nieuwe dingen leren in het werk, wat met name tot uitdrukking komt in het werken aan projecten of opdrachten met verschillende typen collega’s en waarvan het resultaat duidelijk en zichtbaar iets oplevert. Veel jonge technici benadrukken ook het belang van afwisseling in sociale contacten en afwisseling in het type werk. Behalve dat het werken in bijvoorbeeld multidisciplinaire teams volgens hen erg uitdagend en leerzaam is, zien veel van hen het belang in van breed opgeleid en breed inzetbaar zijn. In de focusgroepen verwijzen ze naar hun angst voor automatisering. Opleiding en ontwikkeling is voor jonge technici ook erg belangrijk en dat is volgens hen niet zozeer het volgen van opleiding of doorgroeien naar een functie hoger in de hiërarchie, maar vooral doorgroeien naar functies met meer klantcontact of functies met meer zelfstandigheid.

“Als we maar niet in een bedrijf komen waar we de hele dag hetzelfde, simpele werk doen” ... “ze zouden ons kunnen vragen wat we hebben geleerd in de opleiding en soortgelijk werk aanbieden, dan kunnen we pas echt laten zien wat we kunnen” (fragment uit een focusgroep onder mbo’ers)

”Het is pas echt een uitdaging om in teams te werken aan taken en projecten die écht iets opleveren voor het bedrijf of die klanttevredenheid kunnen verbeteren” ... “en dan niet alleen het schrijven van beleid of het maken van plannen, maar daadwerkelijk de organisatie ingaan of met klanten praten” ... “samen met collega’s van andere afdelingen” ... “het geeft een goed gevoel als we kunnen zien wat er verbeterd wordt dankzij onze taken” (fragment uit een focusgroep onder hbo’ers)

“Misschien wel een van de belangrijkste dingen is dat heel duidelijk wordt gemaakt hoe we het werk moeten uitvoeren en wat er precies van ons verwacht wordt. Het is erg irritant om de hele tijd aan de leidinggevende te moeten vragen wat hij wil. Ik wil zelfstandig werken en duidelijkheid over dingen. Ik wil wel vrijheid om dingen op een manier te doen die bij mij past.” (fragment uit een focusgroep onder mbo’ers)

Minder belangrijk vinden jonge technici de mogelijkheid om thuis te werken. In de focusgroepen wordt dat omschreven als “ik wil juist graag collega’s ontmoeten en van hun leren”, “ik houd van een scheiding tussen thuis en werk”. Opvallend is dat zij ook weinig waarde hechten aan het ontwikkelen van vriendschappen met collega’s, het ondernemen van activiteiten met collega’s of persoonlijke interesse van de leidinggevende “ik ben op mijn werk om van elkaar te leren, te ondersteunen en om te inspireren”.

“Het kantoorpersoneel werkt vaak in de meest luxe ruimtes, terwijl wij vaak weggestopt worden in oude, slecht onderhouden ruimtes”, “dat is een teken van weinig respect” ... “het moet toch niet veel kosten om te zorgen voor schone en goed geventileerde ruimtes?” (fragmenten uit een focusgroep onder mbo’ers).

### ***Verschillen tussen voorkeuren jonge technici en ervaren baanmarkers betreffende werkinhoud***

De vergelijking tussen de voorkeuren van jonge technici en het werk zoals wordt ervaren door medewerkers in de techniek laat opvallende verschillen zien, met name op mbo-niveau. In tabel 2 is een overzicht opgenomen van de sterkte van de verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers in de techniek op het gebied van werkinhoud.

Voor aspecten op het gebied van uitdaging, namelijk het doen van taken die aansluiten op bestaande kennis, nieuwe dingen leren en taken doen die impact hebben op de klant of het bedrijf zijn er op hbo-niveau geen sterke verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers. Voor het mbo-niveau daarentegen zijn er redelijke verschillen op het gebied van nieuwe dingen leren en taken doen die impact hebben: mbo’ers hebben daar veel sterkere voorkeuren voor dan de mate waarin medewerkers in organisaties dat ervaren.

Aspecten	mbo			hbo		
	m (w)	m (j)	sterkte verschil	m (w)	m (j)	sterkte verschil
uitdaging: taken doen die aansluiten op bestaande kennis	3,8	4,1	zwak	3,8	3,8	n.s.*
uitdaging: nieuwe dingen leren	3,6	4,2	redelijk	3,8	3,9	n.s.*
uitdaging: taken doen die impact hebben op klanttevredenheid/die resultaat voor de organisatie opleveren	3,7	4,2	redelijk	3,7	3,7	n.s.*
afwisseling in sociale contacten	3,4	4,0	redelijk	3,6	3,7	zwak
afwisseling in type werkplek	2,5	3,6	groot	2,6	3,3	redelijk
afwisseling in type taken	3,7	4,1	zwak	3,6	3,9	zwak
autonomie en duidelijkheid: vrijheid in de inrichting van het werk	3,3	3,9	redelijk	3,5	3,8	zwak
autonomie en duidelijkheid: duidelijkheid inhoud/verwachtingen van werk	3,6	4,3	groot	3,4	4,1	groot
autonomie en duidelijkheid: vertrouwen	3,9	4,2	zwak	3,9	4,2	zwak

Opmerking: o= ervaringen medewerkers (1-5), j= voorkeuren jonge baanzoekers (1-5). n.s.: niet significant. Sterkte verschil: zwak ( $r = < 0,3$ ), redelijk ( $r = 0,3-0,5$ ) en groot ( $r = > 0,5$ ).

Tabel 2: Verschillen tussen werk in de techniek (w) en voorkeuren jonge technici (j) op het gebied van werkinhoud

Op het gebied van afwisseling, namelijk afwisseling in sociale contacten, type werkplek en type taken zijn er op mbo-niveau ook redelijke grote verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers. Steeds zijn de voorkeuren sterker dan wat door medewerkers wordt ervaren, met name op het gebied van afwisseling in type werkplek. Op hbo-niveau zijn er weliswaar ook significante verschillen op alle aspecten van afwisseling, maar die verschillen zijn slechts beperkt, met als uitzondering afwisseling in het type werkplek, waarvoor hbo'ers sterkere voorkeuren hebben dan de medewerkers in technische organisaties.

Op het gebied van autonomie en duidelijkheid is er voor het onderdeel duidelijkheid zowel op mbo als op hbo-niveau een groot verschil tussen jonge baanzoekers en medewerkers. Jonge baanzoekers hebben hier veel sterkere voorkeuren voor, dan de mate waarin technische medewerkers dit aspect ervaren in hun baan. Voor het aspect vertrouwen zijn er voor zowel het mbo-niveau als het hbo-niveau geen sterke verschillen. Voor het aspect vrijheid in de inrichting van werk is er alleen voor het mbo-niveau een redelijke groot verschil: mbo'ers hebben sterkere voorkeuren voor dit aspect dan medewerkers. Voor het hbo-niveau is het verschil tussen jonge baanzoekers en medewerkers op dit aspect slechts klein.

***Verschillen tussen voorkeuren jonge technici en ervaren baankenmerken betreffende werkomgeving en imago***

Op het gebied van werkomgeving en imago (zie tabel 3) lijken organisaties in de techniek te voorzien in duidelijkheid over werkdagen en werktijden: op zowel hbo- als mbo-niveau zijn de verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers beperkt. Daarentegen zijn er op gebied van flexibiliteit in werkdagen, werktijden en plaats van werk voor zowel het mbo-niveau als het hbo-niveau sterke verschillen: jonge baanzoekers hebben hier een veel sterkere voorkeur voor dan de mate waarin medewerkers in de techniek deze vorm van flexibiliteit ervaren. Voor kenmerken op het gebied van collega's zijn er alleen voor voorkeuren op het gebied van sfeer grote verschillen. De voorkeuren van zowel mbo'ers als hbo'ers op het gebied van eerlijke, open en respectvolle collega's zijn veel sterker dan de mate waarin medewerkers in de techniek dat ervaren. Voor leiderschap zijn er geen grote verschillen tussen jonge baanzoekers en medewerkers, behalve op het aspect ruimte om mee te beslissen. Op mbo-niveau hebben jonge baanzoekers sterkere voorkeuren voor een leider die zijn medewerkers mee laat beslissen, dan de mate waarin medewerkers dat in technische organisaties ervaren. Voor het hbo-niveau is dat verschil beperkter.

De uitdagingen voor de technische sector liggen op het gebied van opleiding- en doorgroeimogelijkheden. Op dat gebied zijn de voorkeuren van jonge baanzoekers, zowel op mbo-niveau als op hbo-niveau, aanzienlijk sterker dan de mate waarin medewerkers in de techniek dit ervaren. Ook op het gebied van de fysieke werkplek zijn er aanzienlijke verschillen, met name voor het onderdeel werkomstandigheden (zowel mbo als hbo) en voor het mbo-niveau ook voor de beschikbaarheid van technologie. Voor imago is er geen verschil. In tabel 3 hebben we deze verschillen naast elkaar gezet.

**Conclusies**

***De nieuwste generatie technici is minder afwijkend van oudere generaties dan we tot nu toe dachten***

Ons onderzoek geeft aanwijzingen dat de nieuwste generatie technici geen radicaal nieuwe voorkeuren heeft zoals dat vaak in generatieonderzoek wordt verondersteld (zie bijvoorbeeld Costanza et al., 2005; Hurst & Good, 2009). Jonge technici vinden dezelfde baan- en organisatiekenmerken belangrijk als in onderzoek bij voorgaande generaties baanzoekers en medewerkers naar voren zijn gekomen (Harris & Fink, 1987; Hackman & Oldham, 1975). Mogelijk wordt deze nieuwe generatie technici weliswaar op een unieke manier gevormd, vanwege een gedeelde levensgeschiedenis, eenzelfde tijdsbeleving, gedeelde omstandigheden en gedeelde invloed van de tijdsgeest (Bontekoning, 2007), maar ons

Aspecten	mbo			hbo		
	m (w)	m (j)	sterkte verschil	m (w)	m (j)	sterkte verschil
flexibiliteit in werkdagen en werktijden	2,7	3,7	sterk	3,1	3,7	redelijk
duidelijkheid over werktijden en werkdagen	3,9	4,2	zwak	3,7	3,8	n.s.*
flexibiliteit: thuiswerken	1,7	3,1	sterk	2,3	3,2	redelijk
collega's: hulp van collega's	3,8	4,1	zwak	3,8	4,0	zwak
collega's: vriendschappen ontwikkelen	2,9	3,3	zwak	3,0	3,1	n.s.
collega's: sfeer	3,6	4,3	sterk	3,8	4,3	sterk
leidinggevende: persoonlijke interesse	3,2	3,5	zwak	3,2	3,4	zwak
leidinggevende: respect van de leidinggevende	3,9	4,3	zwak	4,0	4,4	zwak
leidinggevende: ruimte om mee te beslissen	3,5	4,1	redelijk	3,5	3,9	zwak
Opleidingsmogelijkheden	3,4	4,2	sterk	3,2	4,1	sterk
Doorgroeimogelijkheden	3,2	4,2	sterk	3,3	4,1	sterk
fysieke werkplek: werkomstandigheden	3,4	4,3	sterk	3,6	4,1	redelijk
fysieke werkplek: beschikbaarheid van technologie	2,9	3,6	redelijk	3,3	3,6	zwak
Imago	3,9	4,2	zwak	3,9	3,9	n.s.*

Opmerking: o= ervaringen medewerkers (1-5), j= voorkeuren jonge baanzoekers (1-5). n.s.: niet significant. Sterkte verschil: zwak ( $r = < 0,3$ ), redelijk ( $r = 0,3-0,5$ ) en groot ( $r = > 0,5$ ).

Tabel 3: Verschillen tussen werk in de techniek (w) en voorkeuren jonge technici (j) op het gebied van werkomgeving en imago

onderzoek geeft geen aanwijzingen dat die vorming doorwerkt op de kenmerken die zij belangrijk vinden in hun toekomstige baan en organisatie.

### ***Jonge technici zijn conservatiever dan we tot nu toe dachten***

Hoewel de kenmerken die jonge baanzoekers belangrijk vinden minder vernieuwend zijn dan vaak wordt verondersteld in publicaties over Generatie Y, ontstaat er een genuanceerder beeld van de nieuwe generatie baanzoekers als we meer in detail kijken naar de kenmerken die zij belangrijk vinden. Zij operationaliseren op een geheel eigen wijze de relevante kenmerken: autonomie betekent bijvoorbeeld voor hen voornamelijk duidelijkheid in plaats van vrijheid en flexibiliteit is volgens hen vooral het op tijd beschikbaar zijn van roosters. Op basis daarvan zouden we kunnen zeggen dat ze conservatiever zijn dan we tot nu toe dachten. "Het nieuwe werken" is bijvoorbeeld aan hen niet besteed. Ze willen niet thuiswerken, maar hechten juist vooral waarde aan het ontmoeten van collega's op de werkplek. Ze willen een vaste werkplek, niet gestuurd worden op output, maar vragen juist veel begeleiding en coaching en hechten erg veel waarde aan duidelijkheid en structuur over de inhoud van het werk, over werktijden en over opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De conservatieve voorkeuren van jongeren kunnen mogelijk verklaard worden door het gebrek aan ervaring; mogelijk ontstaat daardoor een grote mate van onzekerheid die leidt tot

een verhoogde behoefte aan duidelijkheid, structuur en hulp. Slijkhuis (2012) beschrijft dat als ‘need for structure’: mensen die houden van voorspelbare situaties en van een gestructureerde omgeving waarin alles een vaste plek heeft, in ruimte en in tijd. Ze willen zeker weten dat hun werkprestaties aan de eisen voldoen, en zoeken daarin steeds naar bevestiging. Zij raken niet gemotiveerd door autonomie en informatieve feedback. Zij hebben juist belang bij controlerende leidinggevend en zijn geneigd om taken stapsgewijs en steeds op dezelfde manier aan te pakken (Slijkhuis, 2012).

### ***Jonge technici zijn realistisch in hun eisen***

Jonge baanzoekers zijn realistisch in hun eisen: ze realiseren zich én accepteren dat niet al hun voorkeuren aanwezig kunnen zijn in een baan en organisatie. Ook benadrukken jongeren dat baan- en organisatiekenmerken uit te ruilen zijn. Dat relativeert de constatering dat mensen in de afgelopen decennia steeds meer van betaalde arbeid zijn gaan verwachten (Van Hoof, 2007); in het bijzonder de veel terugkomende conclusie in praktijkpublicaties dat Generatie Y alles tegelijk wil (“they want it all and they want it now”). Dat is goed nieuws voor organisaties die niet kunnen voorzien in alle voorkeuren van jonge baanzoekers door bijvoorbeeld een te beperkte omvang; zij kunnen een gebrek aan bepaalde baan- en organisatiekenmerken compenseren met extra aandacht voor baan- en organisatiekenmerken die wel aanwezig zijn.

### ***De verschillen tussen technici met een verschillend opleidingsniveau zijn gering***

Een opvallende conclusie is dat de sterkte van voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken slechts beperkt uiteenlopen tussen jonge technici uit verschillende opleidingsniveaus of opleidingsrichtingen. Weliswaar is er nog weinig onderzoek naar de groep van lager opgeleide baanzoekers, maar vaak wordt verondersteld dat lager opgeleide jongeren op een andere manier naar werk kijken. Zij zouden minder waarde hechten aan uitdaging en afwisseling, en meer aan materiële kenmerken als zekerheid en status (Jantje Groenveld & Steensel, 2009). Daar vinden we in ons onderzoek geen aanwijzingen voor.

### ***Er zijn veel en grote verschillen tussen jonge technici en organisaties, met name op mbo-niveau***

De uitkomsten van dit onderzoek wijzen erop dat een gemiddelde medewerker in de technische sector in het mbo precies het tegenovergestelde ervaart van wat een jonge baanzoeker wil: een baan met weinig afwisseling in sociale contacten, met nauwelijks zicht op opleidings- en doorgroeimogelijkheden en weinig duidelijkheid. Uit de analyse blijkt dat de voorkeuren van jonge technici voor een groot aantal kenmerken sterker zijn dan de mate waarin werknemers die kenmerken in organi-

saties ervaren, met name op het gebied van sfeer, werkomstandigheden, afwisseling in type werkplek, opleidingsmogelijkheden, duidelijkheid, imago en beslissingsruimte. Om de aantrekkelijkheid en daarmee de wervingskracht van organisaties te vergroten, zijn dat dus de kenmerken die topprioriteit zouden moeten hebben om te verbeteren. Goed nieuws voor deze sector is dat de verschillen op hbo-niveau tussen wat jonge baanzoekers willen en werknemers daadwerkelijk ervaren veel minder groot zijn. Echter, ook op hbo-niveau is een aantal belangrijke slagen nodig voor het vergroten van aantrekkelijkheid. Met name het voorzien in de behoeften van jonge baanzoekers op het gebied van ontwikkeling (opleidings- en doorgroeimogelijkheden), flexibiliteit in werkdagen en werktijden en werkomstandigheden heeft daarbij topprioriteit.

### ***Onderwijs bereidt jonge technici onvoldoende voor op weerbarstige organisatiewerkelijkheid***

Niet alle verschillen zijn door organisaties te overbruggen. De verwachtingen van jonge technici zijn niet altijd even realistisch. Het grote verschil tussen voorkeuren van jongeren op de aspecten duidelijkheid en sfeer en de mate waarin werknemers in organisaties die aspecten ervaren, is mogelijk te verklaren doordat jongeren onvoldoende bekend zijn met de complexe, weerbarstige organisatierealiteit. Hun gestructureerde, gereguleerde en ver van te voren uitgeschreven onderwijs bereidt onvoldoende voor op gedrag van mensen in organisaties, dat verklaard kan worden door een complex geheel van macht, emoties en toevalligheden (Homan, 2005).

### ***Ook veel positieve punten van technische organisaties, mits beter gecommuniceerd***

Gemiddeld genomen lijken organisaties werk te bieden met voldoende vrijheid, met een leidinggevende die persoonlijke interesse en vertrouwen heeft, zijn er behulpzame collega's aanwezig en is er veel afwisseling in het type taken. Opvallend is het beperkte verschil voor het aspect 'taken doen die aansluiten op bestaande kennis'. Uit de focusgroepen blijkt dat veel jongeren het beeld hebben van een baan met eenvoudig, routinematig werk, waar geen of weinig beroep wordt gedaan op bestaande kennis. Dat schrikbeeld lijkt ongegrond: de mate waarin medewerkers van onderzochte organisaties ervaren dat ze taken doen die aansluiten bij bestaande kennis komt overeen met de sterkte van de voorkeuren van jonge baanzoekers voor dit aspect. Een ander opvallend aspect in deze lijst is 'afwisseling in type taken'. Veel jongeren noemden in de focusgroepen dat zij later werk moeten doen dat continu hetzelfde is, of dat bestaat uit te weinig verschillende soorten taken. Ook dat beeld lijkt ongegrond: de mate van afwisseling die medewerkers ervaren, sluit aan op de voorkeuren van jongeren voor dat aspect. De kunst voor organisaties is om deze kenmerken goed onder de aandacht te brengen bij jonge baanzoekers.

Dat vereist het aanpassen van de standaard vacatureteksten die veel organisaties nog gebruiken: “wij bieden een innovatieve werkomgeving met veel uitdaging en flexibiliteit”.

### ***Subjectieve factoren bepalen vooral aantrekkelijkheid van werk***

In wervingsonderzoek onderscheidt men drie typen theorieën om te verklaren hoe baanzoekers een oordeel vormen over de aantrekkelijkheid van een baan en organisaties. Van deze drie theorieën lijkt de “subjective factor theory” het meest door ons onderzoek te worden ondersteund, omdat met name subjectieve factoren zoals ervaren duidelijkheid, structuur en ontwikkeling relevant blijken te zijn voor de voorkeuren van jonge technici.

### ***Beperkingen en vervolgonderzoek***

Dit onderzoek is uitgevoerd onder laatstejaars studenten en scholieren in het vmbo, mbo en hbo. De uitkomsten van het onderzoek zijn dan ook met name relevant voor de werving van pas afgestudeerde, jonge baanzoekers. Doordat zij slechts beperkte ervaring hebben, zijn hun voorkeuren niet altijd realistisch en mogelijk sterk beïnvloed door de voorkeuren van hun ouders. Onze verwachting is dat de voorkeuren van jonge baanzoekers veranderen in de eerste jaren dat zij werken. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat gedurende de eerste jaren waarin iemand werkt, de behoefte aan ondersteuning vanuit de leidinggevende en de behoefte aan duidelijkheid daalt (Jokisaari & Nurmi, 2009). De komende jaren zullen we jonge technici die al een aantal jaren werkzaam zijn, gaan bevragen naar hun voorkeuren en de mate waarin die voorkeuren worden gerealiseerd in een baan.

### ***Aanbevelingen voor de praktijk***

De uitkomsten van dit onderzoek geven verschillende aanwijzingen voor het aantrekkelijker maken van banen en organisaties voor jonge baanzoekers. Wij hebben die aanwijzingen samen met jonge technici vertaald in een aantal aanbevelingsrichtingen.

### ***Denk niet in functies maar in ontwikkelingstrajecten***

Veel jonge technici wijzen in de eerste plaats op het belang dat organisaties denken in ontwikkelingstrajecten in plaats van een statische functie met jarenlang dezelfde werkzaamheden. De sterke voorkeuren van jongeren op het gebied van afwisseling in sociale contacten, doorgroei-mogelijkheden, ontwikkelingsmogelijkheden en werkomstandigheden wijzen hierop. Dit type voorkeuren geven aanwijzingen voor een aantrekkelijk alternatief: een ontwikkelingstraject. In dat traject worden jongeren gedurende een aantal jaren aan verschillende afdelingen, projecten of zelfs werkgevers toegewezen om veel verschillende werkervaring op te doen. Gedurende dat traject volgen zij een opleidingsprogramma of wor-



den zij gekoppeld aan senior medewerkers die hen on-the-job opleiden. In tegenstelling tot traditionele traineeships is dit alternatieve contract niet zozeer gericht op high potentials die de ambitie hebben om een leidinggevende functie te gaan vervullen, maar vooral op gemiddelde jonge starters die breed inzetbaar willen worden opgeleid. Het voorziet in de behoefte van jonge technici die veelal het schrikbeeld uiten van een werkplek waarbij jarenlang, in dezelfde ruimte, met dezelfde collega's, hetzelfde type werk wordt gedaan.

### ***Val beter op tussen de grote hoeveelheid baanmogelijkheden***

Jonge technici, met name hbo'ers, benadrukken dat ze bijna elk week via LinkedIn een bericht ontvangen van een wervingsbureau met een baanaanbod. Ons onderzoek geeft aanwijzingen om op te vallen tussen de grote hoeveelheid baanmogelijkheden voor jonge baanzoekers door het specifiekere en beter communiceren van bepaalde baan- en organisatiekenmerken in wervingsmateriaal. Al eerder in het artikel gaven we een overzicht van de aspecten die jonge technici belangrijk vinden. Volgens hen zou in ieder geval het volgende goed gecommuniceerd moeten worden in wervingscommunicatie:

### ***Aanbevelingen van jongeren voor de inhoud van wervingsmateriaal***

Aspect	Aanwijzingen voor inhoud in wervingsmateriaal door jongeren
afwisseling in werk	"Inzicht geven in de dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld een starter vragen om op te schrijven wat hij allemaal in een week doet. Niet alleen een vage lijst met taken en verantwoordelijkheden noemen."
opleiding en ontwikkeling	"Met voorbeelden benoemen wat startende medewerkers de afgelopen jaren aan ontwikkelen en opleiden hebben gedaan (...). Benoemen op welke manier in de eerste maanden gecoacht wordt (...). Benoemen welke mogelijkheden er op lange termijn zijn voor opleidingen of cursussen (...). Een aantal voorbeelden benoemen van hoe medewerkers zijn doorgegroeid in de organisaties."
Werkinhoud	"Vaak wordt niet meer dan in trefwoorden wat activiteiten beschreven die in een baan worden gedaan (...) het is nodig om in ieder geval te weten aan welke taak het meeste aandacht van een takenpakket besteed wordt (...) en vooral wat de uitkomst van die taken is, wat het oplevert, waarom het zinvol is."
Begeleiding	"Vaak staat in een advertentie dat je veel vrijheid hebt in het vormgeven van je werk (...) ik ben nogal bang dat dat betekent dat je in het diepe wordt gegooid (...) belangrijk is dat organisaties duidelijk vertellen hoe je wordt begeleid, door wie en hoeveel (...)."

Verder is het belangrijk dat stages en afstuderen de momenten zijn van de waarheid. Hier vormen de jongeren zich al een beeld. Als ze dan 'worden wegstopt in donkere ruimten', zoals jonge technici hun ervaringen beschrijven in de focusgroepen, en 'worden doodgegooid met routine

klussen', dan heeft dat effect op het beeld van de jongere alsook op zijn kring van bekenden.

***Biedt duidelijkheid en structuur in plaats van het 'nieuwe werken'***

Jonge baanzoekers hebben een erg grote behoefte aan duidelijkheid en structuur. Volgens jongeren kunnen organisaties op de volgende manieren in die behoefte voorzien:

- Ontwikkel een aantal specifieke opdrachten voor de inwerkperiode van jongeren waarmee zij stap-voor-stap aan de slag kunnen met het verkennen van de organisatie, het verkennen van hun werkzaamheden, het leren kennen van collega's, management en de afdelingen van de organisatie. Niet alleen helpt dat om op een gestructureerde manier het bedrijf te leren kennen, ook biedt het mogelijkheden om in korte tijd met veel verschillende mensen te spreken en daarmee snel een beeld te krijgen van bijvoorbeeld besluitvormingsprocessen, en ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden in de organisatie.
- Jongeren in contact brengen met een senior medewerker, een vakspecialist, die begeleidt, stuurt en inspireert in het doen van werkzaamheden wordt veel genoemd door jonge baanzoekers. Dat is veelal niet een leidinggevende maar een senior vakspecialist die al vele jaren praktijkervaring heeft. Duidelijkheid over opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden is ook erg relevant. Jonge technici waarderen de meester-gezel-relatie.
- Wees duidelijk over opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Volgens jongeren is vaak veel mogelijk in organisaties, maar wordt dat verborgen gehouden. Ze benadrukken dat ze absoluut niet aan de 'persoonlijke ontwikkelingsplannen' willen en ook niet de coachingsgesprekken waarderen waarin ze gevraagd wordt "wat ze nou eigenlijk willen en waar hun talent ligt". Ze zien het liefst uitgetekende loopbaantrajecten, waarin ze veel verschillende ervaringen kunnen opdoen en zo langzamerhand ontdekken wat ze eigenlijk willen en waarop ze zich in de toekomst verder willen focussen en ontwikkelen.
- Jonge technici benadrukken het belang van duidelijke afspraken over de precieze werktijden en werkdagen, het liefst zoveel mogelijk weken van te voren.

***Organiseer 'pizza-bijeenkomsten': breng jongeren bij elkaar***

Een suggestie die veel jongeren in de focusgroepen inbrachten was: "kan een bedrijf ons niet in contact brengen met andere (jonge) medewerkers en het hoger management zodat we samen aan interessante projecten kunnen werken en af en toe kunnen wisselen van taken en werkzaam-

heden?”. Volgens jonge technici moeten dat absoluut geen ‘powerpoint-sessies’ zijn maar informele bijeenkomsten met succesvolle, inspirerende senior medewerkers en het managementteam waarbij gesproken wordt over: (1) ideeën van jongeren en management over het verbeteren van organisaties. Dat kan leiden tot bijvoorbeeld een team van jongeren van verschillende afdelingen die samen met een aantal senior medewerkers aan de slag gaat met innovatieve projecten. Dat voorziet in hun sterke voorkeuren voor afwisseling in sociale contacten (namelijk het werken met mensen van andere afdelingen), het doen van werk dat impact heeft op de organisatie en het betrokken worden bij de organisatie; (2) opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden die succesvol zijn gebleken bij anderen en de mogelijkheden tot functieroulatie en (3) verbetersuggesties voor het vormgeven van eigen werkzaamheden. Die bijeenkomsten zullen het meest effectief zijn als ze door jongeren zelf worden georganiseerd en niet slechts bestaan uit een aantal presentaties met discussie. Onderling contact buiten de fysieke bijeenkomsten kan worden gestimuleerd door middel van sociale media, zodat de groep jongeren gevolgd en gestuurd kan worden door andere belanghebbenden in de organisatie.

***Let op uw werkomstandigheden, een klein detail, maar van essentieel belang voor jongeren***

Zorg dat de fysieke werkplek van de jongeren op orde is. Het lijken kleine details, maar voor hen is dat een belangrijk signaal over hoeveel respect een bedrijf heeft voor zijn medewerkers. Geef deze ruimte ook visueel weer in de vacaturetekst: een jongere wil graag weten waar hij terecht komt.

***Zorg voor minder veilig en voorgestructureerd techniek onderwijs***

De uitkomsten van het onderzoek impliceren dat jonge technici in hun opleiding meer geschoold moeten worden in vaardigheden als aanpassingsvermogen, improvisatievermogen, creativiteit en pro-activiteit. Dat betekent een minder dichtgergelde onderwijsomgeving, waar studenten op ‘expeditie’ gaan in plaats van werken aan duidelijk uitgetekende projecten met een vastgesteld einddoel, maar waarin zij juist veel verschillende ervaringen opdoen en geconfronteerd worden met veel tegenstrijdige verwachtingen en docenten die studenten verwarren en uit hun comfortzone halen.

***HR professional kan aan de slag***

De HR professional kan met de hierboven uitgewerkte suggesties aan de slag om de wervingskracht van jonge technici te verhogen. Hij of zij kan een duidelijk, gestructureerd en uitdagend loopbaanpad voor jonge technici ontwerpen. Bovendien kan hij de voorkeuren van jonge technici omzetten in betere en specifiekere wervingsteksten. Er is een wereld te winnen!

### Literatuur

- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting a theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13–19.
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in organisaties*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 294–311.
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics. A construct evaluation of applicant perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67(2), 328–341.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928–944.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavior Sciences*. New York: Lawrence Erlbaum
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121–1133.
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. Proefschrift. Heerlen: Open Universiteit.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. a. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 25, 375–394.
- De Lat, M. B. J., Sanders, K., & Plat, J. (2012). Arbeid Gezondheid en Inzetbaarheid (pp. 113–126). *Jaarboek personeelsmanagement*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference. *Personnel Psychology*, 40(4), 765–784.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14, 570–593.

- Jantje Groeneveld, M., & Steensel, K. (2009). *Kenmerkend mbo*. Nijkerk.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440.
- SEO. (2013). *Monitor Technische Arbeidsmarkt 2013*. Amsterdam: Stichting Techniek-Talent.nu.
- Techniepact (2012). *Nationaal techniepact 2020*. Amsterdam: Techniepact.nl.
- Slijkhuis, M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at work*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Groningen.
- Soelberg, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review*, 8, 19-29.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages : a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660.
- Van den Broek, A. (2001). De verraderlijke charme van het begrip generatie. *Tijdschrift voor sociologie*, 22, 229 - 360.
- Van Hoof, J. (2007). Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4, 281-297.
- Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organizational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 311-335.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.